Universidad Católica de Manizales

LA COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO LONDRES COMO GENERADORA DE INTERRELACIONES COMUNICATIVAS ASERTIVAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA.

Lina María González Hernández
Sandra María Rendón Bautista

06/02/2016

LA COMUNICACIÓN EN EL COLEGIO LONDRES COMO GENERADORA DE INTERRELACIONES COMUNICATIVAS ASERTIVAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Lina María González Hernández

Sandra María Rendón Bautista

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa – Educación a Distancia

Medellín

2015

Dedicatoria

El presente proyecto está dedicado al colegio Londres y toda la comunidad educativa, por haber abierto sus puertas para la ejecución y desarrollo del proyecto, y su gran disposición en la participación de las actividades.

A nuestras familias que con su amor, comprensión y apoyo nos acompañaron durante todo el proceso, para el logro de los objetivos propuestos. Cada uno de ellos aportó un granito de arena para que pudiéramos llevar a cabo la labor emprendida.

A nuestro ángel LUCIANA, que desde un bello lugar en el cielo, sentimos siempre tu presencia; primero por causalidad, nos pusiste juntas para iniciar este proyecto, donde entre momentos de estudio y conversación eras protagonista y fuimos construyendo lazos de amistad que perduraran siempre en nuestra vida y en nuestro corazón.

Agradecimientos

Queremos agradecer a Dios por brindarnos la posibilidad, la energía y la fe para emprender y desarrollar este proyecto.

A nuestras familias por su apoyo incondicional en el logro de esta meta, porque nos acompañaron desde el inicio en el proceso, que requirió del tiempo familiar, llegadas tarde y esperas.

Agradecemos a nuestro asesor y profesor Andrés Felipe Jiménez por su orientación y valiosos aportes durante el desarrollo y culminación del proyecto.

A todos los docentes de la Universidad Católica de Manizales que con sus valiosos conocimientos contribuyeron en nuestra formación.

Gracias a Santiago, Mateo, Mariana, Juliana, Miguel, Sebastián, por estar a nuestro lado y ser siempre nuestro apoyo.

Notas del director de tesis

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Director de tesis_____

Firma del Jurado _____

Firma del Jurado _____

Firma del Jurado _____

Tabla de contenido

1. Presentación……8

2. Análisis del Problema…… 8

3. Problemas detectados ……9

4. Resultados Sistematizados de la Relación Causal de los Principales Problemas Mostrados por la Matriz de Vester ……10

5. Descripción Contextualizada del Problema Detectado y Analizado……...12

Emisión y recepción de la información…….. 15

Comprensión del mensaje comunicado…….. 16

Canales de comunicación…… 16

6. Objetivos…….. 20

General …… 20

Específicos …….. 20

7. Descripción de la Institución…… 21

Perfil del estudiante …… 24

Perfil del padre de familia ……... 25

Perfil del docente ……. 26

8. Justificación …… 29

9. Pregunta de investigación …….. 32

10. Fundamentación teórica …… 33

La comunicación…….. 33

La comunicación asertiva …… 35

La comunicación organizacional ……. 38

La comunicación en las instituciones educativas …… 41

Aprendizaje organizacional ……. 43

11. Diseño metodológico y actividades ……... 47

Entrevistas semi estructuradas y abiertas ……. 49

Observación en el campo ……. 49

Análisis de los canales de comunicación organizacional…….49

Grupos de enfoque con estudiantes ……. 50

Fase I. Planeación y construcción del proyecto ……... 50

Inmersión inicial en el campo …….. 50

Análisis de la evaluación del plan operativo y de mejoramiento ……. 51

Planteamiento de objetivos de investigación y justificación ……... 51

Revisión de la literatura y desarrollo de la fundamentación teórica……..51

Fase II. Recolección de datos en el campo y análisis……....52

Grupo de enfoque con estudiantes…….52

Observación……...52

Fase III. Intervención ……53

12. Cronograma de actividades ……...54

13. Recursos humanos y financieros ……...55

14. Evaluación y seguimiento……57

15. **Escenario de logros……..58**

Resultados…….....58

Análisis de observación en el campo..…… 58

Análisis grupo de enfoque…….61

Análisis canales de comunicación…….62

Intervención “taller reflexivo la comunicación asertiva”……..64

Intervención “La comunicación y trabajo cooperativo”……..……..65

16. Conclusiones…….67

17. Referencias……69

Anexos……..72

Presentación

El presente proyecto de investigación se desarrolla en La Institución Educativa Colegio Londres, ubicado en el municipio de Sabaneta- Antioquia, donde a partir del análisis a la Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional (Colegio Londres, 2013), se identificaron fallas en los procesos de comunicación organizacional y desarticulación en el manejo de los canales de comunicación, interfiriendo de esta forma, en la gestión educativa, administrativa y en la interacción entre los miembros de la comunidad.

En este sentido se encuentra la necesidad de optimizar los recursos comunicativos utilizados por los miembros de la institución, a través de un nuevo modelo de comunicación que favorezca el intercambio de información institucional y aprendizajes de contenido teórico, practico y humano, para fortalecer el desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales, en todos los miembros de la institución, principalmente de los estudiantes.

De esta forma se dio curso al objetivo del proyecto de investigación para dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo establecer un modelo de comunicación organizacional que propicie la comunicación asertiva y el aprendizaje organizacional, para influir positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje del colegio Londres?

Análisis del Problema

Para llevar a cabo el proyecto de investigación en la Especialización en Gerencia Educativa, se escogió como institución a analizar, el Colegio Londres, lugar donde se indagaron los problemas específicos, arrojados por la Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional (Colegio Londres, 2013).

Haciendo uso de la Matriz de Vester (Cuthbert, 2009), como instrumento validado de investigación que facilita la identificación y determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática, se obtuvieron resultados que permitieron el hallazgo de un problema crítico en la institución, el cual se constituye como objeto de estudio del proyecto de investigación.

Como herramienta adicional y soporte al análisis del Plan de Mejoramiento, se realizó una entrevista semiestructurada a la Directora General del Colegio Londres para analizar los resultados arrojados en el Plan de Mejoramiento y tener conocimiento de otros problemas no identificados en dicha evaluación.

Problemas Detectados

Problema 1 (P1). Organigrama institucional lineal y vertical.

Problema 2 (P2). Poco seguimiento a los egresados.

Problema 3 (P3). Falta de un modelo de comunicación organizacional.

Problema 4 (P4). Dificultades para que las comisiones líderes de gestión ejecuten sus funciones en el tiempo establecido.

Problema 5 (P5). Falta mayor aprendizaje organizacional.

Problema 6 (P6). Pocos procesos de investigación docente.

Tabla 1:

Matriz de Vester Causa-Efecto Problemas analizados. Colegio Londres

VARIABLES O PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total activos
P1		1	2	1	1	0	5
P2	0		0	0	2	0	2
P3	0	3		3	2	2	10
P4	1	2	3		2	1	9
P5	1	1	3	2		1	8
P6	0	1	2	1	2		6
Total pasivos	2	8	10	7	9	4	

Resultados Sistematizados de la Relación Causal de los Principales Problemas Mostrados por la Matriz de Vester.

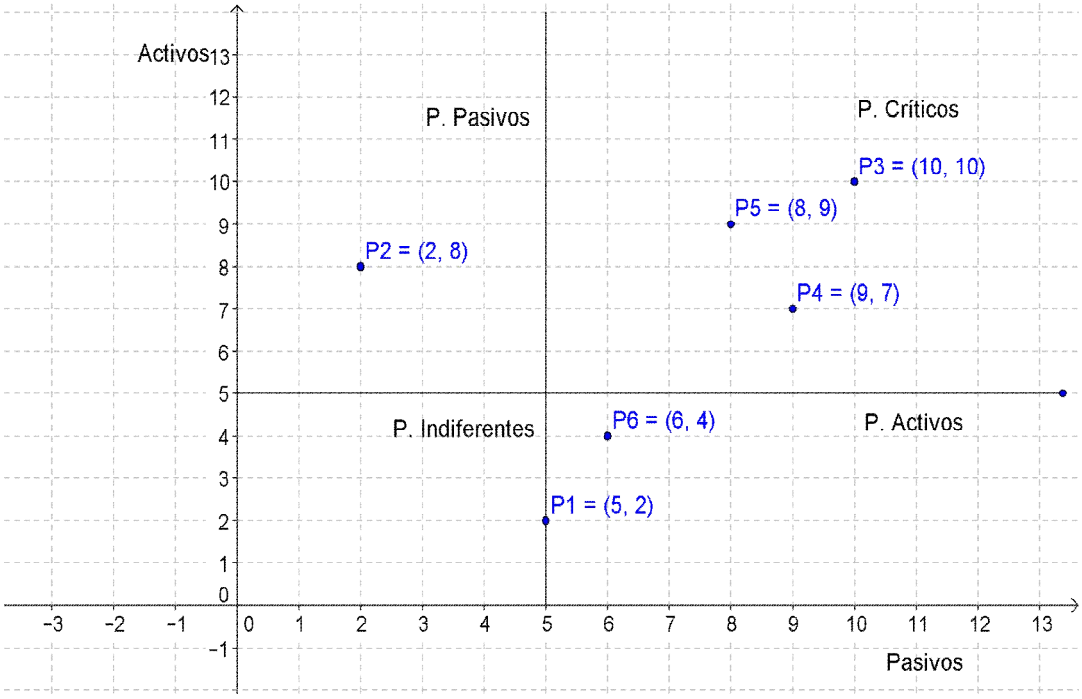


Figura 1. problemas del Colegio Londres, mostrados por la Matriz de Vester.

Posterior al análisis del Plan de Mejoramiento de la Institución educativa Colegio Londres, y utilizando como instrumento la Matriz de Vester se detectaron diferentes problemas que se relacionan entre sí:

Problema crítico. La falta de un modelo de comunicación organizacional en el que se facilite la comprensión, apropiación, sistematización y reproducción de la información

relevante para llevar a cabo los diferentes procesos institucionales. Este problema se describe más adelante.

Causas secundarias. Poca investigación docente y ausencia de un organigrama circular que muestre una interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, teniendo como eje al estudiante.

Causas primarias. Dificultades para que las comisiones líderes de gestión ejecuten sus funciones en el tiempo establecido y poca existencia de aprendizaje organizacional.

Consecuencia. Poco seguimiento de egresados.

Descripción Contextualizada del Problema Detectado y Analizado

Al revisar el Plan de Mejoramiento (Colegio Londres, 2014) se observó que el colegio Londres cuenta con diferentes mecanismos de comunicación con los padres de familia; tales como:

> Envío de comunicación semanal a través del cuaderno comunicador o correo electrónico a cada familia, acerca del proceso del estudiante o cualquier otra situación que lo amerite. Estos medios también son utilizados para enviar o recibir información durante la semana, si se requiere en determinado momento.
>
> Reunión bimestral con director de grupo y familia para presentar los resultados del proceso del estudiante durante el periodo. (p.25)

Además de lo encontrado en el Plan de Mejoramiento, aparecen otras formas de comunicación directa con padres de familia y estudiantes, que, si bien están implementadas, no se encuentran documentadas en el Plan de Mejoramiento, ni en el Proyecto Educativo en general (Colegio Londres, 2011); las cuales fueron explicadas por la Directora General, a través de entrevista:

> Citación a padres de familia en el momento en que se requiera, según el proceso que pueda llevarse con el estudiante.
>
> Apertura de espacios para padres que soliciten reunión con cualquiera de los estamentos de la institución.

Formación semanal: espacio para la reflexión y la información de los diferentes eventos especiales que se realizarán en la semana que inicia y la socialización de los logros institucionales

Big Ben: periódico institucional, en sus versiones virtual y mural.

Carteleras: de las diferentes áreas e informativas.

Plataforma Ilias: en donde se publican circulares, reflexiones, tareas, eventos de interés, logros alcanzados por algún miembro de la institución a nivel académico, deportivo, o cultural; e invitaciones a padres y estudiantes a diferentes actividades programadas.

Emisora escolar: Una para primaria y otra para bachillerato; con el fin de presentar la información interna y programación acorde para niños o adolescentes según el caso.

Página web www.colegiolondres.edu.co , en donde se publica diferente información como: artículos de los eventos en los que la institución ha participado o programado, resultados de pruebas externas, socialización de experiencias pedagógicas, buenas prácticas, culturales, o investigativas; invitaciones, cronograma mensual con las principales actividades, periódico escolar, Manual de Convivencia, SIEE, proyectos escolares, horarios; entre otros.

Correo electrónico: en donde se envía la información particular de cada estudiante o grupo. (Giraldo, 2015, p. 1).

En lo referente a la comunicación entre el equipo docente y directivo, se cuenta con los siguientes mecanismos:

Reunión semanal del Consejo de Profesores para socializar, analizar o decidir acerca de temas puntuales; tales como estudios de casos de convivencia y académicos, eventos académicos, culturales y deportivos próximos, resultados de pruebas externas, evaluación del Manual de

> Convivencia y SIEE. De esta manera, se plantean estrategias puntuales, documentadas en actas; además los otros estamentos de representación (Consejo de Padres, Consejo de Estudiantes, Consejo Académico y Consejo Directivo) se reúnen mensualmente para analizar y proponer estrategias de mejoramiento en estos aspectos, y las diferentes Comisiones de Evaluación y Promoción, se reúnen al finalizar cada semestre para evaluar la eficacia de las estrategias implementadas y proponer nuevas estrategias, lo cual también se encuentra documentado en las diferentes actas. (Giraldo, 2015, p. 2)

Pese a que la institución cuenta con todos los mecanismos de información y de comunicación planteados anteriormente, se presentan diferentes situaciones en las que se evidencia una falta de comunicación organizacional, ya que, se dan dificultades frente a:

Emisión o recepción de información

La información institucional que se brinda, bien sea a padres, estudiantes o docentes, no es revisada por estos, no es recordada, no se recibe o se da de forma inadecuada. Lo anterior se evidencia en las siguientes falencias:

Diariamente los docentes, secretarias y directivos reciben llamadas o notas de padres de familia y estudiantes, con preguntas acerca de actividades institucionales que habían sido informadas detalladamente de manera oral, impresa o por publicación virtual, y en muchos casos por los tres medios.

Los docentes no entregan de forma oportuna los compromisos acordados por olvido de las fechas estipuladas, constantemente solicitan que se les informen nuevamente las condiciones de determinado trabajo o proceso a desarrollar, el cual se había socializado en reunión general, o dejan de ejecutar actividades o procesos que se habían acordado previamente, argumentando haberlos olvidado.

Se presentan omisiones por parte de algún miembro del cuerpo docente o directivo, de información relevante para la ejecución de alguna actividad o proceso institucional.

Se desconoce por parte de profesores, estudiantes y padres, muchas de las normas y procesos institucionales establecidos en el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE) y el manual de convivencia, documentos públicos que rigen los procesos académicos y disciplinarios.

Comprensión del mensaje comunicado

Se presenta distorsión del mensaje que trasmite el emisor; es decir, la misma información trasmitida a diferentes personas es interpretada de distintas maneras por los receptores, y a partir de allí, se dan situaciones que conllevan a malos procesos, tales como:

Un docente, directivo o padre de familia, al trasmitir una información a otro agente educativo, cambia u omite datos del mensaje inicial; esto genera roses o malestares entre los involucrados, quienes a la hora de aclarar el mensaje culpan al otro, bien sea de brindar la información de forma confusa, o de comprenderla erradamente.

Se ejecuta inadecuada algún proceso por falta de comprensión en las indicaciones dadas o falta de claridad en las mismas.

Canales de comunicación

La institución cuenta con múltiples canales de información que se presentaron anteriormente, sin embargo, se encuentran las siguientes falencias:

Gran parte de los mecanismos utilizados no se encuentran claramente definidos dentro del PEI en general, ni del Plan Operativo o cualquier otro documento institucional que de información precisa de ellos; por lo tanto, no está establecida la función específica de cada uno, y por esto, en oportunidades tanto padres, como directivos, docentes y estudiantes no saben cada medio qué tipo de información trasmite, o en cuál de los medios buscar determinada información.

Algunos padres de familia no revisan los canales de comunicación que posee la institución y por lo tanto no conoce la información que se brinda.

En ocasiones los docentes no emplean los canales establecidos para comunicar a los padres situaciones relevantes de sus hijos, propiciando desinformación, o comunican la información escrita de forma incompleta, por lo cual generan confusiones en los receptores (padres y estudiantes)

La mayoría de la comunicación se da de forma oral, y cuando hay malos entendidos, omisiones u olvidos, no hay forma de verificar lo que se comunicó inicialmente y la manera como se hizo; es decir, no se observa un plan de comunicación establecido, lo cual hace que en ocasiones no se pueda verificar si la información brindada por cualquier miembro de la institución, o recibida, tuvo el direccionamiento o trámite respectivo de manera oportuna y adecuada.

A la hora de plantear inquietudes, o requerir determinada información, los padres de familia no siguen el conducto regular establecido y se dirigen a una persona que, en muchas oportunidades, pretende darle respuesta con la información parcial o equivoca del asunto planteado, lo cual genera desinformación, mala comunicación, o malos entendidos.

En muchas oportunidades los padres de familia no emplean los canales oficiales del colegio y prefieren recurrir a otros medios no oficiales, tales como grupos de padres creados en Whats App, en donde muchas veces se distorsiona la información brindada, o se generan críticas a procesos institucionales basadas en la opinión o la experiencia subjetiva de algunos de los miembros del grupo, creando malestares generalizados.

Las anteriores falencias dan cuenta de un desajuste en el manejo de la información y en la comunicación en general, ya que, desde el mismo PEI no se encuentra establecido un modelo de comunicación organizacional claro y eficaz, lo cual genera las confusiones y distorsión de

información desde los diferentes miembros de la comunidad educativa. Particularmente, se observan dificultades significativas en el manejo de la información por parte de los docentes; ya que, estos son los principales emisores y receptores de información y se nota la necesidad de una mayor concientización frente a su papel en el proceso de comunicación organizacional.

Todo lo anterior perjudica de forma directa el proceso de enseñanza aprendizaje, puesto que la falta de un modelo de comunicación organizacional claramente definido y comprendido por los miembros de la comunidad educativa, hace que la comunicación no sea eficiente y asertiva, y, por lo tanto, afecta los procesos que se llevan a cabo en la institución. La distorsión, omisión, desinformación, generan falta de unificación de criterios, lo que influye en los procesos en el aula, impactando el trabajo con los estudiantes.

Objetivos

General

Implementar un modelo de comunicación organizacional para el colegio Londres, que permita establecer interrelaciones comunicativas asertivas y generar aprendizaje organizacional.

Específicos

Identificar las deficiencias, conocimiento y utilización de los canales de comunicación con los que cuenta el colegio Londres.

Formular estrategias para la apropiación de objetivos y procesos institucionales, el trabajo en equipo y la circulación del conocimiento a través del aprendizaje organizacional y la utilización eficiente de los canales de comunicación en el colegio Londres.

Proponer un informe con estrategias de comunicación asertiva para la comunidad educativa del colegio Londres.

Descripción de la institución

El Colegio Londres es una institución Educativa privada, de carácter mixto, con calendario A. Fue fundado en 1989, y el 23 de enero de 1990 inició labores en el Barrio El Poblado, Municipio de Medellín, prestando inicialmente sus servicios educativos en los niveles de educación secundaria y media. En 1992 se trasladó a su actual sede propia en la Vereda Pan de Azúcar del Municipio de Sabaneta. A partir del año 1999 ofrece los niveles de transición, educación básica y media. **(**González**,** 2015, p. 1)

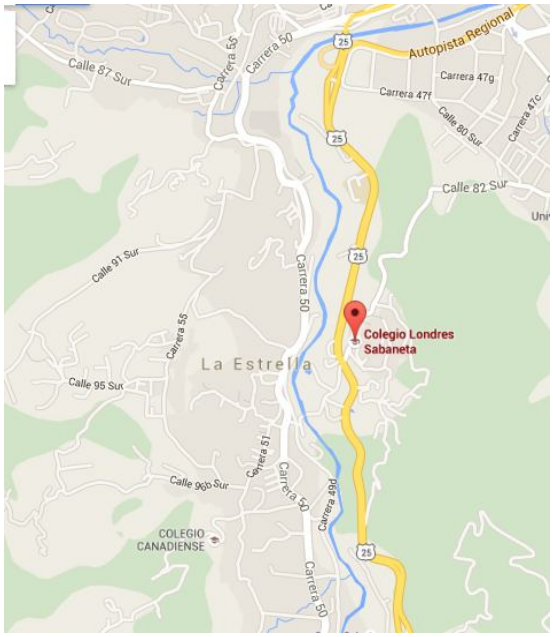


Figura 1. Ubicación Colegio Londres.

Con respecto a su infraestructura, su ubicación en zona rural ha permitido el buen aprovechamiento de los espacios con fines académicos. Se encuentra subdividido en dos secciones, preescolar y primaria, y bachillerato; cada una de ellas con coliseo cubierto, zonas

verdes, sala de lectura y 6 aulas, todas dotadas de proyector y computador con programas educativos de las diferentes áreas. En la sección de preescolar y primaria cuentan además con zona de juegos, y en sección de bachillerato se encuentran algunos espacios comunes como laboratorio de matemáticas, laboratorio de física, laboratorio de ciencias naturales, auditorio, sala de informática, taller de artística, consultorio de psicología y zona administrativa. Los espacios pedagógicos son cómodos y muy espaciosos para el número de estudiantes que conforman su población, con un promedio de 15 por grupo.

Figura 2. Foto aérea de la institución.

Figura 3. Aulas.

Figura 4. Sección bachillerato

El rector del colegio afirma que las características sociales y económicas de los estudiantes y padres de familia del Colegio son proporcionalmente buenas, encontrándose ubicados en los estratos 4 a 6. La mayor parte de los padres son empresarios, altos ejecutivos de empresas, profesionales independientes y comerciantes, y su grado de escolaridad es de estudios superiores culminados en su gran mayoría. En la planta docente, el Colegio cuenta con un equipo conformado por 16 educadores en su totalidad licenciados, tres de ellos con maestrías y uno con especialización (González, 2015).

En el Proyecto Pedagógico Institucional (Colegio Londres, 2011) se encuentran los perfiles de estudiantes, profesores y padres de familia:

Perfil del estudiante

Al matricularse en el Colegio Londres, el estudiante acepta y busca ser una persona que:

Sea capaz de relacionarse consigo mismo y con los otros, con el mundo, con la historia y con Dios.

Se conoce, acepta, valora y demuestra autonomía en sus actos.

Desarrolla la capacidad creadora para buscar y hallar soluciones apropiadas a nuevos retos de la realidad, con gran sentido de solidaridad e iniciativa.

Disfruta de estar en grupo como un espacio para expresarse proyectando amor y respeto por los demás.

Actúa con equilibrio síquico y serenidad ante el éxito y el fracaso porque posee templanza de carácter.

Trabaja por lograr un alto nivel académico, fortaleciendo sus hábitos de estudio y la utilización adecuada del tiempo libre.

Ama el diálogo porque lo encuentra válido.

Respeta la autoridad legítima: la Ley, la cultura nacional, la historia colombiana y los símbolos patrios.

Ama la verdad y posee espíritu crítico, que le permite evaluar objetivamente los acontecimientos.

Supera gradualmente los condicionamientos interiores para crecer en libertad.

Es capaz de aceptar y respetar la diferencia sin recurrir al conflicto.

Ama y protege la naturaleza como patrimonio común de la humanidad.

Cultiva la investigación y se fortalece por la verdad que descubre.

Vive el valor del trabajo como realización personal y como responsabilidad social.

Es sensible a las necesidades de los otros y participa social y políticamente con sentido comunitario y de pertenencia.

Ama la familia, respeta y sabe vivir en comunidad,

Honra y defiende la vida, es hombre de paz y trabaja con responsabilidad.

Respeta el credo y expresión religiosa de quien piensa diferente. (p.23)

Perfil del padre de familia

Requerimos de un padre/madre que:

Acompañe a sus hijos en su proceso formativo.

Esté comprometido e identificado con la institución, reconociendo que ésta complementa la formación de la familia, y que, por lo tanto, debe guardar coherencia con la acción educativa apoyándola y respetándola.

Que enseñe, con su propio ejemplo, la sinceridad, la honestidad, la lealtad, la autenticidad y el respeto a la vida, propiciando el diálogo, la concertación y la sana convivencia.

Que estimule y reconozca los aciertos y logros, y que acepte y corrija los errores.

Que dé oportunidad a los hijos de tomar sus propias decisiones de acuerdo a su edad y a las normas establecidas en la familia y la sociedad.

Que propicie al hijo un adecuado ambiente de estudio.

Que en su relación de pareja sea capaz de ser tolerante, auténtico, fiel, responsable, honesto y afectivo, garantía de un ambiente armónico que proporcione y estimule estabilidad emocional y psíquica en sus hijos.

Que sea justo y equitativo, que dé a cada cual el trato que le corresponde en forma amable, cortés y racional, evitando las preferencias y tratos inadecuados.

Que sea cariñoso y afectuoso, que permita la interacción con sus hijos y aproveche al máximo el tiempo que debe dedicar a ellos.

Que dé testimonio de vida. (Ibídem p.24)

Perfil del docente

Requerimos de un maestro que:

Sea íntegro, capaz de impulsar al estudiante en la construcción de su propia personalidad y de su propio saber.

Sea, ante todo persona íntegra, que proyecte equilibrio personal social y moral.

Se constituya en ejemplo para la comunidad.

Se identifique plenamente con los principios que hacen parte de nuestra filosofía.

Sienta como propio el colegio, proyectando Siempre una imagen positiva de él.

Se comprometa con todas las actividades educativas emprendidas por la Institución.

Realice una orientación adecuada y permanente, creando y desarrollando valores en sus estudiantes.

Mantenga en todo momento control en sus actuaciones, evitando discusiones en estado emocional alterado,

Propenda por la concertación democrática y participativa.

Trabaje con honestidad, objetividad, sentido de compromiso, constancia, entrega y lealtad.

Logre un óptimo nivel de autoridad frente a sus estudiantes Siendo modelo en el desempeño de sus funciones, partiendo del respeto y la tolerancia como base para una convivencia armónica.

Respete y haga respetar los canales regulares existentes en la institución para solucionar los problemas en forma oportuna.

Tenga capacidad para formular las críticas de manera constructiva con actitudes de diálogo, tolerancia y rectificación de errores.

Planee su trabajo y no deje espacio a la imprevisión.

Mantenga y propicie las mejores relaciones con todos los miembros de la comunidad educativa.

Cumpla con la jornada de trabajo asignada y sea puntual en sus clases y actividades.

Sea ético y objetivo en el diligenciamiento del seguimiento cualitativo, orientación, asesoría y acompañamiento de los estudiantes.

Sea un elemento dinamizador y motivador del potencial humano que poseen los estudiantes, ayudándolos a desarrollarse para sí y para los otros.

Posea un alto nivel de autoestima que, proyectada al estudiante, despierte y fomente en él su propia autovaloración para adquirir seguridad en sí mismo, madurez y autonomía moral e intelectual.

Sea creativo buscando permanente innovación y mejoramiento en los procesos pedagógicos que lidera.

Se interese por mantener permanente actualización, para alcanzar el perfeccionamiento que contribuya al mejoramiento cualitativo de su desempeño.

Fundamente las relaciones con sus estudiantes en el afecto, la ternura y el respeto mutuo, manteniendo un equilibrado principio de autoridad. (Ibídem. p. 25)

La relación de la Institución con las organizaciones comunitarias es muy buena, y está orientada directamente por el Rector; quien explica que se enfoca principalmente en el desarrollo de actividades en salud, educación, bienestar comunitario y dinamización cultural. Las relaciones con otras instituciones también se canalizan a través de la prestación del Servicio Social de los Estudiantes, que se desarrolla en la Vereda a través de programas sociales, culturales, científicos, y de proyección comunitaria (González, 2015).

En lo académico, el colegio desarrolla diferentes estrategias complementarias a los Planes de Área y proyectos obligatorios, entre ellas se destacan la implementación de programas

que permiten el mejoramiento del rendimiento académico de sus estudiantes; tales como, Programa “Martes de Prueba”, Simulacros pruebas Saber, convenio con la Universidad Pontificia Bolivariana, capacitación y presentación de la prueba FCE por parte de algunos de los estudiantes del grado once, participación en eventos académicos y culturales como “Supérate con el Saber”, “Feria de la Ciencia y la Tecnología” (Explora), “I Feria Ambiental Metropolitana”, “Feria Ambiental Hospital San Vicente de Paul sede Caldas” concurso “Maestro Ejemplar” del Consorcio por la Infancia y la Juventud, “Olimpiadas del conocimiento de Antioquia”, “Olimpiadas matemáticas U de A” y capacitación a docentes dentro de jornadas pedagógicas (Colegio Londres, 2013).

Todo esto permite los resultados sobresalientes en las pruebas Saber 3°, 5° y 9°, en las cuales más del 80% de los estudiantes se encuentra en los niveles satisfactorio y avanzado (ICFES, 2015c). En la prueba estatal Saber 11°, la institución se encuentra ubicada en nivel muy superior desde el 2006 hasta 2013 (ICFES, 2015b). Para el 2014 con la nueva clasificación, se ubicó en el nivel A+ (ICFES, 2015a). En el reciente Reporte de la Excelencia del Ministerio de Educación Nacional, el colegio obtuvo un índice de calidad para la básica primaria de 7.9, para secundaria de 8.2 y para la media de 9.1 (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Justificación

El enfoque principal del presente proyecto de investigación se genera a partir de las necesidades y problemas críticos encontrados en una institución Educativa. Como sitio de investigación se escogió el colegio Londres, donde se realizó un análisis a la Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional(Colegio Londres, 2013), cuyos resultados arrojados dieron curso al problema de investigación : ¿Cómo puede el colegio Londres establecer una comunicación organizacional que permita la comunicación asertiva entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y la generación de aprendizaje organizacional que influya de forma positiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

La comunicación es un proceso fundamental dentro de cualquier relación humana, y desempeña un papel protagónico dentro de las organizaciones; ya que, de una comunicación asertiva depende en gran parte el cumplimiento de los objetivos institucionales, pues ésta hace parte del funcionamiento integral de la empresa. Una institución con dificultades comunicativas, no podrá llevar a cabo de forma efectiva sus propósitos (Múnera & Sánchez, 2003).

En la institución educativa la comunicación se produce en el contexto educativo, afectando directa e indirectamente a cada uno de los miembros de la comunidad y en el desarrollo de los procesos que se involucran a nivel administrativo, pedagógico, comunitario, social, y en la dinámica de las relaciones interpersonales y humanas.

El colegio Londres tiene implementado para la comunicación institucional un conjunto de acciones y herramientas para transmisión de la información entre los miembros de la comunidad

educativa, sin embargo, se presentan fallas en la comunicación generadas por una desarticulación en el manejo de sus canales, teniendo en cuenta que se incurre en errores de recepción, interpretación, comprensión y transmisión de la información.

Dichas fallas han sido generadoras de dificultades en el abordaje adecuado de situaciones específicas en relación con los alumnos, padres de familia, docentes y personal administrativo, interfiriendo en la gestión educativa y en la interacción entre sus miembros.

Por tal razón, el colegio Londres tiene la necesidad de fortalecer y optimizar los recursos comunicativos utilizados por los miembros de la comunidad, donde se implementen nuevos modelos de comunicación que apoyen y favorezcan el intercambio y análisis asertivo de información de contenido intelectual y humano, en una institución donde se genere el trabajo en equipo, favorecedor del aprendizaje organizacional, las relaciones interpersonales, el crecimiento personal y profesional, con objetivos y metas institucionales claras . Estos procesos se logran partiendo de una comunicación asertiva y eficaz con una visión integral y holística de la dinámica de la comunicación organizacional, dirigida al mejoramiento continuo en la gestión educativa, los procesos institucionales, generando fortalecimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, que favorezca la formación de alto nivel en los estudiantes.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación, pretende brindar herramientas y estrategias para la implementación de un modelo de comunicación organizacional donde se beneficie toda la comunidad educativa, que promueva y fortalezca el aprendizaje organizacional y el mejoramiento de los canales de comunicación entre los miembros de la institución.

De esta forma se tendrá una comunidad educativa consolidada a través del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, el crecimiento intelectual y humano con objetivos y metas claras hacia la cual se dirige toda la institución, partiendo de una comunicación asertiva y eficaz con una visión integral y holística de la dinámica de la comunicación organizacional.

Pregunta de investigación

¿Cómo establecer un modelo de comunicación organizacional que propicie la comunicación asertiva y el aprendizaje organizacional para influir positivamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje del colegio Londres?

Fundamentación teórica

De acuerdo a la propuesta del presente proyecto de investigación se utilizan las siguientes categorías como referentes teóricos para su abordaje: comunicación, la comunicación asertiva, la comunicación en la institución educativa y el aprendizaje organizacional,

La comunicación

La comunicación no puede ser definida como una ciencia, más bien se constituye como un campo de estudio de las ciencias sociales puesto que es un proceso que se presenta en los fenómenos estudiados por diferentes disciplinas como la psicología, la sociología, la antropología, la política y los fenómenos lingüísticos e históricos (Lozano, 2007).

Es así como la comunicación humana es inherente a la vida misma, a la interacción del hombre con todo lo que le rodea, con todo contacto y espacio físico, emocional o psicológico que establece, haciendo parte de sus necesidades fundamentales en el contexto social, laboral, familiar o escolar.

En este sentido, Munera & Sánchez (2003) definen la comunicación como: “la capacidad que tiene el hombre de simbolizar, de negarse o responder de diferentes maneras ante un estímulo…La comunicación parece ser todo, porque todo es susceptible de significar y es imposible dejar de comunicar” (p. 70-71).

La comunicación entonces no puede separarse del ser humano, está inmersa en todos los ámbitos de su vida, desde el momento mismo del nacimiento cuando el niño empieza a

comunicar sus necesidades y la madre a interpretarlas, proceso que se da gracias a los sentidos; ya que, son los órganos sensoriales los que mediante la capacidad cerebral, están preparados para recibir y procesar la información, así como lo demuestran diferentes psicólogos (Ellis, 1993): "Desde la infancia el ser humano está constantemente aprendiendo a interpretar la información obtenida a través de los sentidos" (p.20). En otras palabras, "la comunicación es un proceso intencional de intercambio de sentidos" (Múnera & Sánchez, 2003, p. 72).

La interpretación que realiza el hombre de la información captada a través los sentidos, no se queda en un plano meramente cognitivo; es decir, no responde exclusivamente a las necesidades humanas básicas, a la mera respuesta ante un estímulo, esta marca las relaciones sociales que los seres humanos establecen, ya que, por medio de la comunicación el hombre expresa sus percepciones del mundo, le da forma y nombre a aquello que percibe a través de los sentidos. Bajo estas premisas, Miguel de Moragas (1981), citado por Lozano (2007), señala: "la comunicación, más que una ciencia es un proceso que aparece tanto en los niveles cognoscitivos del individuo como en su acción social" (p.21).

El proceso comunicativo media entonces las relaciones sociales que establecen los seres humanos, a través del lenguaje corporal y oral que trasmite mensajes para "denotar o anunciar, connotar y evocar, donde los actos pueden ser voluntarios e involuntarios, y es así como los actos se expresan en los hechos, no denotan, pero sí connotan y evocan, puesto que se les transfieren significados" (Múnera & Sánchez, 2003).

Para que la información captada a través de los sentidos y expresada a través de diferentes tipos de lenguaje, cobre dicha connotación y significación, debe darse un proceso complejo que Munera & Sánchez (2003) definen de forma precisa:

> Se trata de un emisor que a partir de una idea o pensamiento se plantea un propósito con un receptor, y para cumplirlo, codifica esa idea en un lenguaje y lo envía, o ejecuta una acción que son recibidos (el mensaje y/o la acción) por un perceptor, que al tener algunos repertorios (códigos) en común con el emisor, puede decodificar el mensaje y entenderlo para usarlo en su beneficio y emitir un nuevo mensaje y/o acto como respuesta y retroalimentación al emisor inicial, convirtiéndose así el perceptor en emisor, y el emisor original en perceptor. (p.75)

Es importante enfatizar dentro de este proceso el cambio constante y casi imperceptible que tenemos, entre ser emisor y receptor prácticamente de forma simultánea, aspecto que se destaca en una comunicación asertiva, puesto que se hace necesaria la disposición permanente de asumir ambos roles dentro de la comunicación, para que el mensaje sea comunicado, y comprendido de forma eficiente.

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva implica una comunicación efectiva, en donde el mensaje que se quiere trasmitir llega al receptor de forma clara. Este tipo de comunicación se caracteriza por ser abierta a las opiniones de los demás, dando relevancia a la palabra del otro, expresando las ideas de forma inteligible, directa, concreta, y apropiada, lo que implica el respeto hacia el receptor, a su vez la escucha atenta. Para Chirinos (2012):

> Ser asertivos en la comunicación, significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias y opiniones propias y ajenas de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener lo que queremos sin lastimar a los demás. (p.45)

La comunicación asertiva se relaciona directamente con el concepto que se tiene en psicología de conducta asertiva, a este respecto Riso (1988) define la conducta asertiva como:

> Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta. (p.45)

El asertividad tiene que ver con el manejo adecuado de las emociones en la comunicación con los demás y hace referencia entonces a una conducta, una habilidad y por ello puede ser modificable; es decir, cualquier persona puede desarrollar con el tiempo habilidades personales que le permitan ser asertivo en sus comunicaciones, al respecto Pereira (2008) afirma: “Es posible desarrollar estrategias para cambiar la conducta, al margen de posibles motivos inconscientes que conduzcan a ésta.” (p.2).

Es por ello que el asertividad se constituye en una habilidad que cualquier persona puede desarrollar con el tiempo, y que se hace necesaria para que el proceso de comunicación sea eficiente, en la medida en que cuando una persona es asertiva, al manejar de forma adecuada sus

emociones se muestra más segura en sí misma y por lo tanto en lo que desea expresar, lo cual permite que la comunicación sea más fluida. Neidharet, Weinstein y Conry (citados por Pereira, 2008) afirman:

> Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad. A la vez, aceptan que éstas tienen exactamente el mismo derecho de hacerse valer. Por esta razón, expresan sus ideas o reclamaciones con cortesía y escuchan con respeto las reclamaciones o ideas que manifiestan las demás personas. (p.5)

En el proceso de comunicación es indispensable entonces conocer si se está o no siendo asertivo, para ello Riso (2002) describe los indicadores expresivos verbales y no verbales del asertividad:

Mirar a los ojos. Mantener un contacto directo con la mirada muestra confianza en lo que se afirma.

El volumen de la voz. Un tono de voz adecuado, ni muy alto, evitan trasmitir inseguridad (si es muy bajo) o agresividad (si es muy alto).

Modulación y entonación de la voz. La entonación comunica e implica interés.

Fluidez verbal. Demuestra espontaneidad y seguridad.

La postura. Da cuenta de la actitud que tiene la persona que habla o que escucha.

Los gestos. El gesto es la entonación del cuerpo. Acompaña físicamente al lenguaje y completa su sentido. Es lenguaje no verbal. Es en el rostro donde más se manifiesta lo que la persona es.

El contenido verbal del mensaje. Es la expresión oral de lo que se desea comunicar. El mensaje deber ser claro, explícito, directo, franco, considerado y respetuoso de los derechos de las demás personas. (p.126-130)

El asertividad se constituye en un factor fundamental de la comunicación establecidas a nivel organizacional, pues de ella depende en gran medida que los procesos institucionales fluyan de manera adecuada.

La comunicación organizacional

La comunicación organizacional no está enmarcada exclusivamente en los elementos lingüísticos propios de los procesos comunicativos, sino que, además, se encuentra atravesada por procesos psicológicos intrapersonales que se reflejan en la forma como se percibe, comprende, interpreta y transmite una información y que marcan las relaciones que se establecen con el otro; además implica tanto los aspectos verbales, como no verbales.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada Comunicación Organizacional y se da naturalmente en toda empresa, cualquiera sea su tipo o tamaño, y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Para el profesor español José Luis Piñuel (citado por Medina, 2005) la comunicación aplicada en las organizaciones:

> Consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los

> miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales (p.2).

Goldhaber, Gerald M. (citados por Pérez, Timaure, & Mendoza, 2013) definen la comunicación organizacional como “el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”.

Para Gary, Kreps (citado por Pérez et al., 2013) la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

Andrade (2005) considera la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio” (p. 16).

A partir de las definiciones anteriores podría afirmarse que la comunicación organizacional atraviesa las relaciones que se establecen entre los miembros de la empresa, en la medida en que implica información referente a los asuntos institucionales, y dichos asuntos son el eje central de las relaciones laborales que se establecen.

Este tipo de comunicación es compleja, puesto que, por una parte, dentro de una empresa las personas se organizan en diferentes niveles jerárquicos, o grupos de trabajos, y por otra, no se limita exclusivamente a los miembros de la institución, ya que, abarca además las relaciones que se establecen con otras instituciones o personas que tienen algún vínculo directo o indirecto con

la organización. Es por ello que se pueden identificar diferentes tipos de comunicación organizacional, como lo plantea Andrade (2005):

Interna- externa. La comunicación que se da entre los miembros de la organización y con otras organizaciones o personas (Ibídem, p. 18).

Vertical-horizontal- diagonal. La vertical se refiere al nivel de jerarquía de donde proviene la información. Si viene de un nivel inferior a uno superior, sería ascendente, de lo contrario, sería descendente. La horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico en la empresa, y la diagonal se establece entre diferentes niveles de jerarquía (Ídem).

Formal – informal. La formal se presenta por los canales establecidos por la organización, mientras que la informal se da por medios diferentes a estos (Ibídem, p.19).

Interpersonal- intragrupal- intergrupal- institucional. La interpersonal se presenta entre al menos dos personas, la intragrupal entre miembros del mismo grupo o áreas, la intergrupal entre personas de diferentes grupos, y la institucional se da en nombre de la compañía para todos sus integrantes (Ídem).

Verbal-no verbal. Diferencia la comunicación a través de la palabra, escrita u oral, de la que se da a través de gestos, lenguaje corporal u otros sistemas de signos; tales como, el aspecto físico de la institución, el vestuario, entre otros (Ídem).

Directa- mediatizada. Diferencia la que se presenta personalmente, de aquella que utiliza otros medios. (Ibídem, p. 20).

La comunicación en las instituciones educativas

En las instituciones educativas la comunicación cobra un papel fundamental en cuanto marca significativamente todos los procesos de enseñanza – aprendizaje, y toma diferentes significados de acuerdo a la etapa evolutiva en la que se encuentran los agentes que intervienen en dichos procesos; es decir, un concepto, palabra, gesto, en general un mensaje, no es interpretado de la misma forma cuando es recibido por un niño, un adolescente o un adulto, y en las instituciones de educación básica convergen personas de diferentes edades, que en muchos casos van desde los niños de tres años, hasta adultos mayores. Estos establecen diferentes tipos de relaciones; tales como: padre- estudiante, maestro- estudiante, maestro- padre, entre otros.

Las diferentes relaciones que se establecen dentro de las instituciones educativas y la razón de ser de éstas, la educación, hacen que la comunicación que allí se da no se base en el modelo mecánico de comunicación, en donde lo que importa es la trasmisión precisa del mensaje desde el emisor hasta el receptor por un canal determinado; ya que, "los individuos que intervienen en un proceso de aprendizaje, se afectan mutuamente, intercambian proyectos y expectativas y replantean un proyecto mutuo, que los conduzca al logro mutuo de un nuevo nivel de conocimiento y satisfacción" (Calzadilla, 2002, p. 3).

Dada la complejidad de las relaciones que se establecen en las instituciones educativas y el grado de afectación que tienen en los agentes que intervienen en ellas, se puede afirmar que el modelo de comunicación que se desarrolla en las organizaciones que trabajan con la educación obedece más al enfoque sicológico de comunicación, en el que se tienen en cuentan los procesos individuales que intervienen en las interacciones comunicativas, así:

> Las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación, presumen de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad, (…) y que no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión. (Medina, 2005, p. 5)

Pero las instituciones educativas siguen siendo organizaciones y por lo tanto debe llevar a cabo un "conjunto de acciones planificadas y coordinadas (…) que tienen como objetivo cumplir con la misión para la que fue creada; organizando para ello su trabajo en base a una estructura de jerarquías y responsabilidades" (Mintzberg & Quinn, n.d., p. 1); para lo cual deben además establecer relaciones externas. En esta medida, la comunicación dentro de las instituciones educativas se enmarca también en el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación de Manuel Martín Serrano (1981)que propone:

> El análisis sistémico de las relaciones entre un sistema social (SS) cuya estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, objeto de la interacción social; un sistema de comunicación (SC) en cuya estructura se articulan pautas y patrones de expresión correspondientes a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes, objeto de la interacción comunicativa y un sistema de apropiación del entorno (sistema ecológico, SE) cuyo funcionamiento hace posible que a las cosas, a los aconteceres, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de propiciarle gratificaciones o sufrimientos, objeto de la interacción ecológica, o

> adaptativa; que se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas a la vez que se hallan abiertos a otro sistema más general que los convierte en subsistemas con relación a él: el Sistema Umwelt (SU), conocido también como Sistema Referencial o Histórico" (Piñuel, 1997, pp. 63–64)

Es así como en la comunicación dentro de las instituciones educativas influyen diversos factores que hacen que las relaciones comunicativas sean complejas, entre ellos se destacan: las diferencias en las edades de los agentes educativos, y por lo tanto las características evolutivas y psicológicas de estos, un sistema social, un sistema de comunicación, un sistema de apropiación del entorno y un sistema histórico. Por lo tanto, no hay un modelo de comunicación único en el que se enmarquen las instituciones educativas.

Aprendizaje organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional es un término reciente en el contexto organizacional y educativo, sin embargo, se encuentra una amplia trayectoria teórica en su construcción desde principios del siglo, surgida a partir de las necesidades de las organizaciones e instituciones en la búsqueda del mejoramiento y la eficacia por una alta demanda del medio que exige continuos cambios y transformaciones para ser competitivos.

Para Jones y George (2004), referido por Ramírez (n.d.):

> El aprendizaje organizacional es en esencia el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros de una organización y su entorno, de tal forma que puedan tomar decisiones que aumenten, de manera continua, la efectividad institucional. (p.124)

> Así entonces, el aprendizaje organizacional hoy en día se constituye como un proceso vital para las organizaciones, puesto que de él depende en gran medida, la calidad de la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y cambio permanente, exclusivas de la sociedad del conocimiento y la posibilidad de que las instituciones educativas puedan transformar su entorno anticipándose a los acontecimientos que enmarcan el presente y futuro de nuestra sociedad (Ídem).

El sector educativo se encuentra constantemente enfrentado a cambios, que parten de los modelos políticos, económicos y de las necesidades mismas que el medio presenta, es por ello que, para enfrentarse a esos cambios, requiere ser una organización que aprende, que evoluciona. En este sentido Garven (1993), citado por Ahumada (2001), refiere: “una organización que aprende es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir el conocimiento, y en modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos y percepciones” (p.123).

Estas modificaciones solo son posibles si se da un aprendizaje organizacional que se base en el contexto y las necesidades propias de la institución y no en la implementación de modelos externos y ajenos a la situación en la que se encuentra la organización. Se trata de potenciar lo que se hace y pensar en lo que se puede ser con dicho potencial. Rome & Dillen citados por Ahumada (2001) afirman: “El aprendizaje organizacional hace referencia no solo a lo que la organización sabe hacer sino también a lo que potencialmente podrían llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias idiosincrásicas” (p.142).

El aprendizaje organizacional supone entonces cambios constantes en el saber hacer, en la aplicación de los conocimientos que tiene la institución como organización, lo que implica la

inclusión de nuevos elementos que enriquezcan las prácticas, y, por lo tanto, se requiere una adaptación al cambio que facilite la evolución.

Para Ahumada (2001) el aprendizaje organizacional es un “proceso mediante el cual se incorporan nuevas distinciones, lo que trae como consecuencia un cambio en la lógica dominante de la organización” (p.124); por lo cual plantea un gran desafío: “De todas las habilidades y competencias de que dispone la organización probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son” (Ibídem, p.142).

En las instituciones educativas como comunidades de formación, el aprendizaje organizacional favorece los procesos educativos que son los que vienen a dinamizar el conocimiento, ya que, dicho aprendizaje fortalece el trabajo colaborativo y las interacciones con los otros, permitiendo el desarrollo de habilidades que marcan la interacción social y conllevan a la construcción de objetivos compartidos. Por esta razón el aprendizaje organizacional es fundamental en el mejoramiento de la comunicación organizacional.

Actualmente la comunicación organizacional se relaciona directamente con el aprendizaje organizacional, en donde todos los miembros de la institución participan activamente, como lo expresa Pacheco (2005):

> El ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a

> cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores. (p. 72)

El aprendizaje organizacional que conlleva a la comunicación organizacional, permite lograr una cierta unidad de criterios dentro de la institución educativa , frente a las necesidades y deseos hacia el aprendizaje de sus estudiantes, de las metodologías y de los fundamentos pedagógicos que guían su práctica; y para ello, “hace falta además empezar por comprenderse a sí mismo en esta suerte de viaje interior jalonado por el conocimiento, la meditación y el ejercicio de la autocrítica” (Delors et al., 1996, p. 13). Esta afirmación aplica no sólo para cada sujeto que interviene en la educación de otros, sino para cada institución; es decir, existe la necesidad de que cada centro de formación se conozca a sí mismo, tenga claridad frente a las bases teóricas que fundamentan su quehacer, su conocimiento, se autoevalúe, se reflexione como institución, y que a su vez, cada docente se encuentre conectado e identificado con esos fundamentos y participe activamente de las reflexiones necesarias para dicha unificación.

Podría hablarse entonces de la necesidad de organizaciones que aprenden; es decir, de crear las condiciones institucionales para mejorar constantemente los procesos y permitir diferentes acciones encaminadas al aprendizaje experto de sus miembros (Ramírez, n.d.).

Diseño metodológico y actividades

La comunicación implica la interacción entre las personas, es decir, atraviesa las relaciones humanas, las cuales están marcadas por la subjetividad de los individuos que intervienen en ellas, con sus emociones, pensamientos, ideales, conductas, etc. En este sentido el método de investigación cualitativa es el apropiado para la investigación de la comunicación organizacional en el colegio Londres; ya que en el presente estudio se obtienen datos de los agentes educativos en su contexto natural, los cuales se encuentran determinados por las experiencias personales de los participantes. Como lo afirma Sampieri Fernández, & Baptista (2010): “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.364).

La población a intervenir en el estudio es:

- La totalidad de los docentes, puesto que estos intervienen en todos los procesos comunicativos y de aprendizaje organizacional, además, son el puente de comunicación entre los padres, los estudiantes y la institución. Los profesores en la mayoría de los casos direccionan la comunicación proveniente de las diferentes fuentes y de ellos depende en gran medida el aprendizaje organizacional.

- Los representantes de grupo de bachillerato, el personero y el representante de los estudiantes al consejo directivo, ya que, estos representan a sus grados, y por lo tanto se encuentran en contacto directo con los otros estamentos institucionales, recogen el sentir

de sus compañeros para comunicarlo a otros agentes educativos, y a su vez, llevan al grupo la información de otras personas. Por su parte el representante de los estudiantes al consejo directivo, un alumno del grado undécimo, es el presidente del consejo de estudiantes y por lo tanto hace parte del comité de convivencia escolar.

- Como representantes de las directivas se encuentran el rector de la institución, la directora y la coordinadora general, quienes dirigen y por lo tanto conocen la totalidad de los procesos institucionales y del contexto de la organización.

- Debido a políticas institucionales y al tiempo de desarrollo del proyecto, no se eligieron padres de familia para la muestra.

El diseño seleccionado es la investigación – acción, pues el proyecto pretende contribuir a la solución del problema de comunicación encontrado, y su objetivo es implementar un modelo de comunicación organizacional para el colegio Londres, que permita establecer interrelaciones comunicativas asertivas y generar aprendizaje organizacional.

Lo anterior implica el mejoramiento institucional, que es la finalidad de la investigación acción, como lo afirma Sampieri et al (2010): “Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (p.509). Así mismo, al pretender aportar a la solución del problema, se hace necesaria la intervención directa de los investigadores en algunos procesos institucionales. Al respecto de la

investigación acción, León y Montero (citados por Sampieri et al., 2010) afirman: “representa el estudio de un contexto social donde mediante un proceso de investigación con pasos en espiral, se investiga al mismo tiempo que se interviene” (p.509).

En el proyecto de investigación se utilizan varios métodos de recolección, además de las distintas fuentes:

Entrevistas semi estructuradas y abiertas. Que se realizaron a la directora general y al rector, las cuales permiten conocer con mayor precisión y de primera mano la forma como se llevan a cabo dentro de la institución los procesos analizados en el proyecto, con el objetivo de ampliar la información con respecto al contexto institucional y a los diferentes canales de comunicación establecidos; ya que, estos no se encuentran claramente documentados en el PEI.

Observación en el campo. Permite analizar de cerca las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa, cómo son los procesos de comunicación organizacional, cómo se ejecutan los procesos comunicativos establecidos, el grado de conocimiento y utilización que le dan los agentes educativos y cómo se perciben las relaciones y el ambiente institucional. Estas observaciones son fundamentales para la implementación de un modelo de comunicación que se ajuste a la realidad del contexto y por lo tanto a sus necesidades específicas.

Análisis de canales de comunicación organizacional. Incluye el análisis de Plan de Mejoramiento, PEI, ymaterial virtual; tales como, página web y plataforma Ilias, lo cual permite

analizar los canales de comunicación con los que cuenta el colegio, las deficiencias y fortalezas de los mismos, cómo se encuentran establecidos en el PEI y Plan de Mejoramiento, su coherencia con el uso real y la utilización que se le da a cada medio; de esta forma, se posibilitara la posterior implementación de un modelo de comunicación que facilite el aprendizaje organizacional, a partir de la utilización eficiente de los canales de comunicación, que permita la apropiación de los objetivos, procesos institucionales, el trabajo en equipo y la retroalimentación de conocimientos e información.

Grupos de enfoque con estudiantes. Permite analizar la percepción que tienen los estudiantes de la comunicación entre los miembros de la institución, y cómo esta influye en su aprendizaje, ya que, ellos son el centro del proceso de formación y sus necesidades se constituyen en una prioridad, que debe tenerse en cuenta a la hora de formular cambios y mejoras en la comunicación organizacional, de tal forma, que dichos cambios influyan positivamente en el aprendizaje.

Fase 1. Planeación y construcción del proyecto. Que incluye las siguientes actividades:

Inmersión inicial en el campo. En esta etapa se realiza el reconocimiento de la planta física de la institución, se genera la descripción del contexto, además se lleva a cabo la entrevista abierta al rector, con el objetivo de ampliar el contexto institucional: historia, perfiles de los agentes educativos, dinámica institucional, logros, entre otros. De esta manera se reconoce inicialmente el ambiente, por medio de la observación en el campo, y se revisa la documentación organizacional.

Análisis de la Evaluación del Plan Operativo y de Mejoramiento e identificación del problema. Se indagan los problemas específicos arrojados por la Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional (Colegio Londres, 2013). Como herramienta adicional y soporte al análisis del Plan de Mejoramiento, se realiza una entrevista semiestructurada a la Directora General del Colegio Londres, para analizar los resultados arrojados en el Plan de Mejoramiento y tener conocimiento de otros problemas no identificados en dicha evaluación.

Al realizar el análisis de la Evaluación del Plan de Mejoramiento de la Institución educativa Colegio Londres (Ibídem), se detectan diferentes problemas que se relacionan entre sí, posteriormente se utiliza la Matriz de Vester como instrumento que permitió relacionar los problemas encontrados y detectar el problema crítico, que se constituye como objeto de estudio del proyecto de investigación, además, la matriz facilita plantear sus posibles causas y consecuencias.

Planteamiento de objetivos de investigación y justificación. A partir de la identificación del problema, sus causas y consecuencias, las investigadoras plantean como objetivo general una propuesta de intervención que permita contribuir al problema detectado, y justifican la importancia de ésta para el Colegio Londres.

Revisión de la literatura y desarrollo de la fundamentación teórica. Con el fin de ampliar los conceptos claves y conocer diferentes teorías frente al problema encontrado, de esta manera tener una mejor interpretación del mismo.

Fase 2. Recolección de datos en el campo y análisis de los mismos. Se llevan a cabo las siguientes actividades con el fin de conocer las percepciones de las personas seleccionadas en la muestra:

Grupo de enfoque con estudiantes. Con el objetivo de conocer las apreciaciones de los alumnos con respecto a la comunicación en el colegio Londres e identificar el grado de conocimiento que tienen los estudiantes de los diferentes canales de comunicación y su uso, se realiza una sesión con el personero de los estudiantes, las representantes de séptimo, noveno y el representante de los estudiantes al consejo directivo.

Observación. A través de la participación completase realizan dos observaciones en el campo para el análisis de las siguientes unidades: significados de la cotidianidad, prácticas de las comisiones de gestión, encuentro de reuniones generales, papeles o roles de los docentes en la institución, las relaciones e interacciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa, grupo docente, organización Colegio Londres. Lo anterior permite la identificación de las formas de comunicación que se emplean.

Posterior a la recolección de datos en el campo se procede a su organización, clasificación por tipos de datos y a su análisis, es decir se estructuran para comprender mejor el problema de comunicación encontrado y su relación con el aprendizaje organizacional; lo cual permite la generación de las actividades de intervención de la siguiente etapa.

Fase 3. Intervención. Se realizan las siguientes actividades de intervención por parte de las investigadoras, con el fin de fortalecer los procesos comunicativos, fomentar el aprendizaje organizacional, y estructurar los canales de comunicación; de esta formaoptimizar su uso.

Dinámica con docentes y personal directivo: "la comunicación y el trabajo cooperativo". Se realiza una dinámica grupal que implica la comunicación asertiva para realizar un trabajo cooperativo. Posterior a la actividad, se propicia la socialización de las conclusiones que saca el equipo.

Taller reflexivo: "los procesos de comunicación y el aprendizaje organizacional". Se presenta al equipo docente y directivo un taller en el que se vinculan diferentes componentes de la comunicación organizacional en la experiencia y práctica laboral, desde el enfoque psicológico, a través de acciones, reflexiones participativas, congruentes y asertivas.

Informe sobre "Posibilidades de comunicación asertiva y aprendizaje organizacional en el colegio Londres". A partir del análisis de los canales de comunicación, se presenta un informe donde se especifican los problemas detectados, sus causas y estrategias de solución; además, se proponen las funciones específicas que puede tener cada canal y su manual de uso, con el fin de ser incluido en el PEI para conocimiento y orientación de toda la comunidad educativa.

Cronograma de actividades

FASE	ACTIVIDAD	MESES										
		Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene
Fase 1. Planeación y construcción del proyecto	Inmersión en el campo inicial en el campo											
	Análisis de la Evaluación del Plan Operativo y de Mejoramiento e identificación del problema											
	Planteamiento de objetivos de investigación y justificación.											
	Revisión de la literatura y desarrollo de la fundamentación teórica											
Fase 2. Recolección de datos en el campo y análisis de los mismos	Grupo de enfoque con estudiantes											
	Observación en el campo											
Fase 3. Intervención.	Dinámica reflexiva con docentes											
	Taller reflexivo											
	Informe con recomendaciones para el uso de los canales de comunicación											

Recursos humanos y financieros

Recurso humano

En el desarrollo de todo el proyecto las investigadoras se constituyen en el recurso humano, pues llevan a cabo en forma conjunta la totalidad de las fases propuestas:

Lina María González Hernández. Licenciada en educación preescolar. Coordinadora general Colegio Londres.

Sandra María Rendón Bautista. Psicóloga del grupo de adopciones- Medellín; del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Debido al campo de formación de las investigadoras, en algunas fases se hace un énfasis en la participación de cada una; así, Lina M González Hernández como miembro de las directivas del colegio, se constituye en parte fundamental en la observación participativa de los procesos de comunicación y de aprendizaje organizacional en la institución, para el posterior análisis, además ejecuta la dinámica de "la comunicación y el trabajo cooperativo". Sandra Rendón Bautista como psicóloga, enfatiza su participación en los grupos de enfoques con estudiantes y dirige el taller reflexivo con docentes y personal directivo.

Recursos financieros

Recursos	**Costos**
Papel bond A4	$14.000
Toner HP 600	$70.000
Camara digital	$1.000.000
Computadores	$2.000.000
Servicios	
Transporte	$300.000
Alimentación	$500.000
Recurso humano	$650.000
Fotocopias	$40.000
Diseño y diagramación de resultados y portada	$170.000
Total	**$4.744.000**

Evaluación y seguimiento

A través de la supervisión constante de la ejecución del proyecto, se realiza la evaluación de procesos, la cual pretende evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello se mide el progreso de cada una de las actividades planeadas al finalizar el tiempo propuesto para su ejecución, esto teniendo en cuenta los factores que se plantean en la siguiente matriz de seguimiento y control.

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MECANISMO DE VERIFICACIÓN	EVALUACIÓN
FASE I	Inmersión en el campo inicial en el campo	Investigadoras	Fotografías institucionales, descripción del contexto institucional	Se plasmó en el proyecto escrito el análisis realizado.
	Análisis de la Evaluación del Plan Operativo y de Mejoramiento e identificación del problema		Matriz de Vester	
	Planteamiento de objetivos de investigación y justificación.		Redacción de objetivos y justificación	Se construyeron los objetivos y se plasmaron en el proyecto escrito
	Revisión de la literatura y desarrollo de la fundamentación teórica		Desarrollo del marco teórico	Se plasmó en el proyecto escrito
FASE II	Grupo de enfoque con estudiantes		Protocolo grupo de enfoque	Se realizó según lo planeado y se analizó.
	Observación en el campo		Matriz de observación	
FASE III	Dinámica reflexiva con docentes		Video, fotografías y análisis de los resultados	
	Taller reflexivo		Fotografías y análisis de resultados	
	Informe con recomendaciones para el uso de los canales de comunicación		Informe escrito	

Escenario de logros

Análisis de resultados

Análisis de observación en el campo (Anexo 1). Al observar de cerca las relaciones comunicativas que se establecen en la institución, se percibe un ambiente de cordialidad, respeto y amabilidad entre los miembros del colegio. Se nota cercanía entre los docentes y entre estos y los estudiantes y directivas, quienes comparten charlas de la cotidianidad, y de asuntos personales o extra escolares; sin embargo, los espacios de comunicación que se tienen para asuntos institucionales, principalmente entre docente - docente o docente - directivas, son muy pocos, de esta forma la cercanía y confianza que se da al interior de la institución se convierte en una situación que interviene de forma negativa en la comunicación organizacional, pues los acercamientos que se dan en la jornada escolar, son en su mayoría para tratar asuntos diferentes a lo institucional y cuando se abordan temas organizacionales, estos se manejan de manera muy informal.

Por otra parte, se da muy poco registro escrito de las comunicaciones institucionales que se establecen entre docentes o entre docentes y directivas, ya que, gran parte de la información se presenta de forma oral y en espacios como el descanso, la entrada y salida del colegio, lo cual genera olvidos y factores distractores en la comunicación, además de no tener una fuente de verificación de información a la hora de requerirse alguna aclaración.

Los espacios destinados para las reuniones docentes, bien sean reuniones generales o por gestiones, también se encuentran marcados por dicha informalidad en la comunicación, además se evidencia falta de trabajo en equipo y cooperativo, al distribuir la mayoría de las tareas de forma individual dentro de los grupos de trabajo, lo cual no permite la cohesión y coherencia en los procesos establecidos, pues se da la fragmentación de procesos, entorpeciendo la comunicación, la discusión de los aspectos a trabajar y el aprendizaje organizacional.

Se resalta el hecho de que, pese a la cercanía entre los docentes, a la hora de ejecutar actividades en equipo o tocar temas organizacionales, se generan roses entre estos por actitudes como la falta de escucha, la poca participación de algunos educadores en actividades que requieren el trabajo grupal o la falta de atención.

En cuanto a los canales de comunicación, se notan grandes confusiones entre los docentes frente al medio más adecuado para transmitir determinada información a los padres de familia, o de estos a los docentes y directivas; ya que, no es clara la función que cumple cada medio de comunicación (comunicador, plataforma Ilias y correo electrónico), por lo cual no hay criterios unificados de cuál es la información que se maneja por cada medio.

El trato entre docentes, directivos y padres de familia es cordial, respetuoso y con límites muy bien definidos, lo que permite una comunicación muy precisa y clara entre ellos; sin embargo, y pese a que todos los miembros de la comunidad educativa muestran claridad frente a los conductos regulares establecidos para la comunicación, estos no son respetados; ya que, tanto

padres, como docentes y estudiantes saltan con frecuencia estos conductos, llevando en muchas oportunidades la información a la dependencia que no corresponde.

Entre los estudiantes se nota una forma de relación propia de su edad, con gran mediación del docente en los conflictos que se presentan entre alumnos; además, los estudiantes y maestros se encuentran siempre en contacto, es decir, no hay un espacio del día en que los estudiantes permanezcan sin la supervisión docente, lo que disminuye la posibilidad de conflictos entre estudiantes y permite la interacción formativa dentro y fuera de las aulas, pues el educador ejerce una función orientadora que va más allá del salón de la clase.

En general puede evidenciarse que las dificultades comunicativas dentro de la institución, radican principalmente en las formas de interacción comunicativa que se establece entre los docentes, quienes se constituyen en el eje central sobre el que gira la comunicación institucional; al orientar de manera directa a los padres y estudiantes.

Las relaciones que establecen los maestros con los padres y estudiantes son acordes a los objetivos de formación de la institución, y estos últimos muestran un alto grado de satisfacción con la comunicación que establecen con educadores; sin embargo, al interior del cuerpo docente y entre estos y directivas, se presentan las principales falencias en la comunicación, que como se pudo evidenciar, influyen de forma negativa en el aprendizaje organizacional. De allí que se haga necesario el trabajo directo con los docentes, para superar las dificultades encontradas.

Análisis grupo de enfoque (Anexo 2). Se evidencia que los estudiantes conocen con claridad el conducto regular establecido por la institución para comunicar las situaciones que puedan presentarse; perciben que se da una muy buena comunicación dentro del colegio, ya que, por una parte, al ser tan pocos se reconocen todos los actores educativos, y por otra parte, se observa un grado de cercanía entre los estudiantes y entre estos y sus docentes, lo que permite comunicación constante. Todos los alumnos participantes ven como una fortaleza estos aspectos y se muestran satisfechos con los canales y las interacciones comunicativas que se dan, especialmente entre los estudiantes y los adultos figuras de autoridad (padres, maestros y directivas).

Se evidencia que ha sido muy significativo para los estudiantes y muy enriquecedor en las relaciones que establecen, la formación en valores que se da en la institución, tales como el respeto, la tolerancia, la confianza y la escucha.

Se nota un reconocimiento de los cambios actitudinales generados por su edad y cómo estos influyen en las relaciones que establecen con los otros, ya que, consideran que entre mayor edad tienen, poseen mayor independencia, lo cual hace que el contacto con los adultos sea menor que en los grados inferiores, además se presenta una conciencia de que dichos cambios actitudinales también generan dificultades comunicativas, que para ellos se dan principalmente entre pares, al dificultárseles expresar sus percepciones, pensamientos, inquietudes y emociones de forma adecuada a sus compañeros. Se observa entonces que, para los estudiantes, la mayor dificultad comunicativa que tiene la institución radica en las relaciones entre los mismos estudiantes, pues consideran que les falta adquirir habilidades que les permitan ser más asertivos en la manera de

transmitir sus mensajes a los pares; ya que, sienten que a veces no son escuchados por sus compañeros o que no se dan respuestas cordiales. En este sentido se resalta el papel que le conceden al docente, a quien ven como un de mediador en la comunicación entre ellos, facilitándoles resolver los conflictos que se dan en sus relaciones entre iguales y orientándolos a la toma de decisiones adecuadas, pero a su vez permitiéndoles tener autonomía en la resolución de conflictos.

Análisis canales de comunicación. Al revisar los canales de comunicación establecidos, podemos determinar cuatro principales.

Página web. En donde se presenta la información general de la institución, tal como, cronograma de actividades del mes, artículos de interés, manual de convivencia, SIEE, horarios de clases, galerías de fotos, etc. Va dirigida a los miembros de la institución y público en general y su información es actualizada cada mes.

Portal educativo. Este medio es el más empleado por toda la comunidad educativa; ya que cumple con varias funciones, principalmente de carácter académico:

- ·Trasmitir información académica de los estudiantes, tal como seguimiento día a día (calificaciones) y tareas.
- ·Informar a padres y estudiantes, a través de circulares, los eventos programados por la institución y la forma en que estos se desarrollarán.
- ·Enviar información, presentar inquietudes, o sugerencias y realizar solicitudes a docentes, personal administrativo o directivo, por parte de los padres de familia.
- ·Establecer comunicación escrita entre docentes, directivos, padres y estudiantes.

Comunicador. Es un cuaderno que portan todos los estudiantes diariamente y contiene en sus páginas iniciales algunos formatos que los padres deben diligenciar en determinados momentos; entre ellos, justificación de ausencias, citaciones a padres, y autorizaciones para salidas

pedagógicas o recreativas. También contiene el formato de auto y hetero evaluación por bimestre, que hace parte del componente actitudinal evaluado en cada periodo. Por este medio los docentes informan, al menos una vez por semana, acerca del comportamiento del estudiante o su compromiso frente a lo académico, o se informa a los padres cuando deben revisar sus correos o el portal educativo para leer una circular virtual enviada por uno de estos medios. A su vez, los padres plantean a través del comunicador sus inquietudes, sugerencias o solicitudes a docentes, personal administrativo o directivo.

Correo electrónico. Al igual que el comunicador y el portal educativo, por este medio se envía información acerca del comportamiento del estudiante o su compromiso frente a lo académico; además, se adjuntan circulares informativas. También es empleado por los padres para comunicarse con algún docente o directiva. Por su carácter personal, y a diferencia del portal educativo, no permite la revisión de los contenidos enviados.

Luego de la revisión y el análisis de los contenidos de estos canales de comunicación, se evidencia que, en cuanto al portal educativo, la página web y el comunicador, se encuentra bien demarcada su función, aunque no se halla explícita en ningún documento institucional. Por su parte, el correo electrónico no constituye un medio eficiente de comunicación, en la medida en que no se nota claridad en su función, frecuencia de uso o tipo de información que se transmite, no se encuentra reglamentado y no se puede llevar un control sobre las comunicaciones que se intercambian por este medio.

Pese a lo anterior, los estudiantes presentan como sugerencia para mejorar los problemas de comunicación que ellos perciben, mayor mediación por parte de los docentes, para facilitar acercamiento e integración entre los estudiantes del mismo grado o de grados diferentes, lo cual evidencia una demanda de más estrategias que faciliten mejorar las relaciones entre estudiantes.

Intervención en el Taller reflexivo (Anexo 3). "Los procesos de comunicación y el aprendizaje organizacional". Al realizar el ejercicio académico y reflexivo sobre la comunicación en el colegio Londres, con el equipo docente y directivo se logró identificar, construir, compartir y fortalecer conceptos, experiencias y conocimientos, evocando a su vez sentimientos que están mediados por la comunicación en el entorno laboral.

El taller reflexivo género una participación de los docentes y directivas en forma activa y la unificación y construcción de conceptos a partir de los saberes previos y posteriormente complementado con las referencias teóricas que sustentaron dichos conceptos.

Se observó en la dinámica reflexiva grupal empatía y cordialidad entre los docentes, respeto por la palabra del otro y disposición adecuada de escucha; sin embargo, la puesta en común generadora de debate, producía una interacción verbal entre parejas o en pequeños grupos que interrumpía ocasionalmente al orador. Esta comunicación en el grupo genera fracturas en el hilo conductor del mensaje emitido, en la transmisión eficiente y clara de la información acompañada de una respuesta emocional de quien tiene la palabra, que limita la continuidad del proceso comunicativo. La lectura asertiva de una comunicación no verbal por parte de uno de los miembros del grupo puede posibilitar la identificación de este problema cuando se presenta, momento en el cual se hace pertinente la observación o señalamiento para dar continuidad y equilibrio en la recuperación de la comunicación que se veía fracturada.

En la dinámica reflexiva, el grupo de docentes reconoce e identifica los problemas de comunicación que al interior de la institución se generan, dicho reconocimiento da apertura a un constructo de soluciones y herramientas que se incorporarán como estrategias en un modelo de comunicación para el Colegio Londres; esto se posibilita al contar con un equipo de docentes y directivas que en su experiencia diaria han interactuado con un mismo objetivo, que es brindar una educación de calidad y de continuo mejoramiento organizacional en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y con el apoyo de una dirección que procura el bienestar de toda la comunidad educativa.

También se encuentra que la comunicación entre los docentes y directivas se ve favorecida al estar conformado por un pequeño y unificado equipo de 15 docentes, inmersos dentro de una cultura organizacional que les permite hacer constante realimentación de experiencias y conocimientos generadores de un aprendizaje organizacional.

Intervención "La comunicación y el trabajo cooperativo" (Anexo 4). Esta actividad dinámica, lúdica, participativa y reflexiva, cuyo objetivo estuvo enmarcado en el trabajo cooperativo de los docentes de la institución, da muestra de los roles asumidos por cada uno durante un proceso de comunicación interpersonal, al enfrentarse a situaciones que implican cooperación para el logro de objetivos de comunes.

Se identifica que para el logro de fines comunes es importante establecer una comunicación asertiva, la cooperación considera en esta experiencia, una comunicación verbal y no verbal que

favorezca la búsqueda de recursos adecuados para la solución de conflictos y la toma de decisiones.

A partir de la actividad realizada, el grupo de docentes identifica y reflexiona sobre varios aspectos dentro del trabajo cooperativo como, las fortalezas, dificultades y soluciones presentadas. Entre las fortalezas identificadas en el ejercicio grupal se encontraron, la capacidad de colaboración, el apoyo y la confianza entre los miembros del equipo, quienes se comunicaron asertivamente para la comprensión clara de la instrucción, teniendo en cuenta que hubo adecuada escucha, entendimiento y coordinación entre los miembros del equipo en la ejecución de la acción, y dirigida en forma espontánea por uno de ellos; favoreciendo así el logro del objetivo.

Entre las dificultades de comunicación encontradas en el trabajo cooperativo, se evidencio que el mensaje dado en la etapa inicial, al ser transmitido de un interlocutor a otro, sufría en el trayecto una distorsión de interpretación, situación que logró ser identificada por el grupo donde sus integrantes utilizaron la comunicación asertiva para darle continuidad al ejercicio en el logro del mismo objetivo.

Informe con recomendaciones. (Anexo 5). Para el uso y optimización de los recursos comunicativos como generadores de aprendizaje organizacional y el mejoramiento de los procesos administrativos, institucionales, educativos y pedagógicos que beneficie a toda la comunidad educativa; se propone un modelo de comunicación, mediante una cartilla didáctica virtual, que brinda estrategias y herramientas para el adecuado uso de los canales de comunicación, el cual debe ser socializado con toda la comunidad educativa e incorporado dentro del proyecto educativo institucional.

Conclusiones

Para que la comunicación organizacional sea asertiva y eficiente, se hace necesario que los procesos comunicativos se encuentren claramente establecidos en el PEI, y sean socializados con la totalidad de la comunidad, quienes deben tomar conciencia de la importancia de un correcto uso de estos medios institucionales. Para ello, es fundamental el aprendizaje que se genera a partir de la apertura de espacios de reflexión y participación que puedan realizarse con docentes, padres, estudiantes y directivas, frente a los procesos de comunicación y su papel en la formación del estudiante, en donde partiendo del contexto específico, se evidencien las necesidades y particularidades de la comunicación organizacional y se tenga claridad frente al modelo establecido.

En los espacios reflexivos donde un tema de estudio institucional presenta percepciones e interpretaciones que van desde una comunicación intersubjetiva hasta un constructo teórico, se hace necesaria la orientación y guía de un líder que al interior del grupo favorezca la comunicación asertiva y el aprendizaje organizacional.

Las cualidades y recursos tanto físicos como humanos que posee una institución, son las que la hacen viable para la incorporación de un modelo de comunicación organizacional, donde se fortalecen los procesos de enseñanza - aprendizaje y hacen del colegio una organización que aprende, puesto que una institución con potencial para el desarrollo de prácticas de mejoramiento continuo, permite el acceso a nuevos aprendizajes y competencias.

Con respecto al papel del docente como mediador en el proceso de comunicación organizacional, se encuentra de vital importancia,teniendo en cuenta que este es el eje articulador de la comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, y no solo desde su cercanía por estar en contacto directo con padres, estudiantes y directivas, sino, y sobre todo, desde el conocimiento que posee de los procesos formativos que se dan principalmente dentro del aula.

De esta forma, un modelo de comunicación claramente establecido, conocido e incorporado como cultura organizacional por la comunidad educativa, va a tener incidencia directa sobre el proceso de formación integral de los estudiantes.

Referencias

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio de las organizaciones*. Santiago de Chile: Ediciones Valparaiso: Universidad Catolica de Valparaiso. Retrieved from http://www.euv.cl/archivos_pdf/teoria_cambios.pdf

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (Primera). España: Gesbiblo.

Calzadilla, M. . (2002). Aprendizaje Colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de Educación*, *1*(10).

Chirinos, D. (2012). *Efectos de un programa de inteligencia emocional en la comunicación asertiva en estudiantes universitarios*. Rafael Urdaneta, Venezuela.

Colegio Londres. (2011). Proyecto educativo institucional.

Colegio Londres. (2013). *Evaluación plan operativo y de mejoramiento*.

Cuthbert, J. (2009). Aplicación de la Matriz Vester. Retrieved from http://www.monografias.com/trabajos72/aplicacion-matriz-vester/aplicacion-matriz-vester.shtml

Ellis, R. (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana*.

Garzon, M., & Fisher, A. (2008, June). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestion*, (24). Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext

Giraldo, A. (2015, February). Entrevista a la Directora General Colegio Londres [Escrito].

González , A. (2015). Entrevista Rector Colegio Londres [Oral].

ICFES. (2015a). Clasificación de resultados de planteles educativos de 2014-2 en adelante [Gubernamental]. Retrieved from http://www.icfesinteractivo.gov.co/

ICFES. (2015b). Clasificación de resultados de planteles educativos desde 2001 a 2014 [Gubernamental]. Retrieved from http://www.icfes.gov.co/

ICFES. (2015c). *Reporte resultados Saber 3°, 5° y 9° 2015*. Colegio Londres.

Lozano, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Pearson Educación.

Medina, H. . (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, *8*(60).

Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Reporte de la Excelencia 2015*. Colegio Londres.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (n.d.). Qué entendemos por organización. Retrieved from /minzbergorganizacinprofesional%20(1).pdf

Múnera, U., & Sánchez, Z. (2003). *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Zuluaga.

Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, (90).

Pereira, M. . (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. *Revista Electrónica" Actualidades Investigativas En Educación*, *8*(1).

Pérez, J., Timaure, T., & Mendoza, C. (2013). La comunicación organizacional. Retrieved from http://lacomuorg.blogspot.com/2013/10/definicion.html

Piñuel, J. . (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Ramírez, L. (n.d.). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación Y Educadores*, *7*(124).

Riso, W. (1988). *Entrenamiento asertivo*. Medellín: Rayuela.

Riso, W. (2002). *Cuestión de dignidad: aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo*. Norma.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). México: Mc Graw Hill. Retrieved from http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de observación

Fecha: AGOSTO 19 de 2015

Participantes	**Unidades de análisis**	**observaciones**
Todo el cuerpo docente, directora general, coordinadora general, estudiantes e investigadoras	Significados de la cotidianidad	Al iniciar la jornada los docentes se reúnen de manera informal en el cafetín con el objetivo de compartir el café, sin embargo, en ese espacio intercambian información acerca de estudiantes, información al director de grupo sobre asuntos de algún estudiante, o preguntas a compañeros acerca del rendimiento de un alumno. La institución no cuenta con sala de profesores y en los descansos permanecen en los lugares asignados de acompañamiento. Los docentes que se encuentran en lugares cercanos, entablan diálogos informales. Solo algunos profesores tienen horas disponibles en común (dos

		o tres profesores por hora clase) y en esos momentos cada uno se dedica al trabajo individual, como planeación de clases, calificación, entre otros. Cuando se presenta una información de última hora, la coordinadora general o de convivencia se acercan, durante el descanso o en las horas disponibles, a cada uno de los docentes para transmitirla de forma oral. Estos reciben la información, pero en la mayoría de los casos no se toma nota de la misma. Se observan en los cafetines de profesores (primaria y bachillerato), carteleras con información para docentes; tales como, cronograma de actividades próximas, asignación de carteleras, acompañamientos en los descansos o en la salida. Dada la distribución y el espacio físico del colegio, las secciones de primaria y bachillerato están muy distanciadas, lo cual no favorece el acercamiento entre los docentes de las dos secciones, quienes solo se encuentran los días miércoles y viernes, en los que hay reunión general o por área.

		En cuanto a los estudiantes, en el caso de bachillerato, al llegar a la institución antes de iniciar la jornada, la mayoría se reúnen con sus compañeros cercanos en la zona de cafetería para dialogar entre ellos, otros buscan a algún docente en el cafetín para hacerle alguna pregunta de una tarea, un procedimiento o comentarle una situación particular. Los docentes responden las inquietudes con amabilidad. En primaria, al llegar a la institución los niños de los diferentes grados, se reúnen a jugar en la cancha hasta que suena la campana. Durante los descansos la mayoría de los estudiantes de bachillerato se reúnen con sus compañeros cercanos, usan sus aparatos electrónicos o juegan con estudiantes de diferentes grupos en la cancha. Algunos comparten el descanso dialogando con uno de los docentes. En primaria los niños comparten los alimentos en la cancha y juegan en los diferentes espacios, algunos prefieren ir a la sala de lectura para leer un libro o compartir juegos de mesas con otros estudiantes.

		Las directivas de la institución permanecen gran parte del día en las oficinas, excepto la coordinadora de convivencia que permanece en las zonas comunes durante los descansos, hora de llegada y de salida; sin embargo, constantemente entran a las oficinas de coordinación general y dirección, estudiantes, profesores, personal administrativo y papás para diferentes asuntos institucionales; algunas veces con cita previa (en el caso de algunos papás), pero en la mayoría de las ocasiones, sin tener cita asignada.
Todo el cuerpo docente, directora general, coordinadora general, e investigadoras	Prácticas de las comisiones de gestión	Cada uno de los docentes pertenece a una de las cuatro comisiones de gestión, las cuales tienen unas funciones previamente definidas en un manual de gestiones. Desde coordinación general se planean las fechas y temáticas para que cada comisión se reúna (aproximadamente cada dos meses). Los docentes que componen las diferentes comisiones de gestión se reúnen, evalúan la última actividad realizada y se reparten las tareas asignadas desde coordinación.

		Se observa el liderazgo que asume (sin ser asignado), uno o dos de los docentes pertenecientes a la comisión, quien dirige la reunión y distribuye las tareas que deben ejecutar, los demás docentes intervienen cuando se presenta inquietud acerca de un procedimiento o cuando considera que se hace necesario realizar una aclaración, ampliar alguna información, aportar alguna apreciación o saber. Distribuidas las tareas, alguna comisione envían el trabajo asignado a coordinación de forma individual, y otras asignan un encargado para recolectar las tareas de cada docente y fusionarlas antes de enviar el informe, dependiendo de la comisión y el tipo de tarea asignada. De cada reunión de gestión se envía acta por correo electrónico a la coordinación general, por medio de la cual esta conoce y da a conocer al rector y directora, (reenviando las actas o informando de manera oral) las propuestas, decisiones o elementos analizados por la comisión.

Todo el cuerpo docente, directora general, coordinadora general, e investigadoras	Participación en las reuniones generales	Las reuniones generales se llevan a cabo los días miércoles entre las 2:00 y 3:30pm. En ellas se encuentran todos los docentes, la directora general y las coordinadoras de convivencia y general. En este espacio, se comparte información referente a las actividades próximas, se explica a los docentes la información institucional que debe enviarse a los papás a través del correo electrónico o del comunicador del estudiante el día viernes, se evalúan eventos institucionales realizados recientemente. Aproximadamente cada dos meses, se realizan en este espacio los estudios de casos de estudiantes con dificultades comportamentales o académicas. La reunión es dirigida por la coordinadora general y la directora, quienes en la mayor parte del tiempo brindan la información mencionada a los docentes. varios de los profesores no toman nota de lo que se dice, prefiriendo solicitar a un compañero que posteriormente le comparta la información; sin embargo, la mayoría realizan apuntes de datos concretos sobre la información brindada.

		Las intervenciones de los docentes son pocas y en su mayoría se relacionan con dudas acerca de algún procedimiento. Cuando un docente interviene para dar información acerca de una actividad que está a su cargo, se nota gran dispersión entre los demás profesores, quienes se ven utilizando el celular (chat), o hablando con el compañero que está a su lado. Se presentan incluso preguntas acerca de aspectos que el docente que está hablando ya había explicado, bien sea en la misma reunión, en reuniones anteriores o en medios escritos como carteleras; lo cual genera malestares en el docente que está explicando la actividad, quien reitera de forma molesta lo que había informado antes, aclarando que ya la información se había brindado. En esos momentos se hace necesaria la intervención de la coordinadora general para realizar aclaraciones o reflexiones acerca de la importancia de que cada uno se involucre en todas las actividades institucionales, aun cuando no estén a su cargo.
Todo el cuerpo docente, directora	Relaciones e interacciones que se	Se observa un trato muy cordial, amigable y cercano entre docentes y estudiantes, docentes y directivas, estudiantes y

general, coordinadora general, estudiantes e investigadoras	establecen entre los miembros de la comunidad educativa.	directivas. Pese a que cada docente tiene su sitio de acompañamiento de descanso asignado, los docentes que están cerca entablan conversaciones informales de asuntos institucionales o personales. En la cotidianidad a parte de los espacios mencionados, se da muy poco diálogo entre los docentes, o docentes y directivas; mientras que, entre docentes y estudiantes se nota una comunicación constante; ya que, en todo el horario escolar, los profesores y alumnos comparten los mismos espacios. La mayor parte de la comunicación que se presenta entre docentes y docentes y directivas en la cotidianidad, se da de forma oral e individual y no queda registrada en ningún medio escrito. La comunicación de asuntos institucionales entre padres y profesores se da en su mayoría de forma escrita, a través del comunicador o el correo electrónico, en otros casos se da de forma oral, telefónicamente.

ANEXO 2

PROTOCOLO GRUPO DE ENFOQUE

Tema: La comunicación en el Colegio Londres.

Fecha: septiembre 12 de 2015

Datos de los participantes:

Nombre: Juliana Gutiérrez González **Edad:** 13 **Grado:** 7º **Rol en la institución:** Representante grado 7º

Nombre: Mariana González Hernández **Edad:**15 **Grado: 9º** **Rol en la institución:** Representante grado 9º

Nombre: Alejandro López Gómez **Edad:** 18 **Grado:** 11º **Rol en la institución:** Representante de los estudiantes al consejo directivo

Nombre: Isaac Vallejo Giraldo **Edad:** 17 **Grado:** 11º **Rol en la institución:** Estudiante grado 11º

Duración de la sesión: 35 minutos **Hora de inicio:** 9:00 am **Hora de finalización:** 9:35am.

Guía de tópicos

1. ¿Cómo perciben la comunicación dentro del colegio, entre estudiantes, entre profesores y estudiantes, directivas y estudiantes, padres y profesores y padres y directivas?

2. ¿Cuáles consideran las mayores fortalezas dentro de esta comunicación?

3. ¿Cuáles consideran las mayores debilidades dentro de esta comunicación?

4. ¿Tienen claridad frente al uso de los canales de comunicación establecidos por el colegio? Explica.

5. ¿Creen que los canales de comunicación establecidos, son eficientes? ¿Por qué?

6. ¿Cómo representantes de grupo, qué propuestas de mejoramiento podrían plantear frente a la comunicación entre los miembros del colegio?

Desarrollo de la sesión.

El adolescente Alejandro López manifiesta que la comunicación en general sigue un conducto regular frente a las situaciones escolares. Agrega que la comunicación entre estudiantes y maestros es adecuada y sin mucha interacción en los niveles superiores puesto que los alumnos son más autónomos, situación que es diferente entre los niños y los maestros quienes presentan una mayor comunicación e interacción.

Mariana Gonzalez hace referencia a la comunicación entre los estudiantes donde aduce que se genera en mayor medida entre pares de niveles homogéneos y escasa entre grados superiores e

inferiores. Percibe adecuada la comunicación en general en el colegio por el nivel de confianza entre los miembros de la comunidad educativa al ser una población de pocos alumnos y maestros, donde se conocen e interactúan de manera permanente.

Juliana considera que percibe una buena comunicación entre estudiantes y maestros quienes orientan y median en los conflictos y dificultades escolares adecuadamente.

Los estudiantes están de acuerdo en que la fortaleza principal reside en los valores que se inculcan en el colegio como el respeto mutuo, la confianza, la escucha, con una comunicación igualitaria y sin discriminación. Refieren que los maestros dan autonomía y también acompañan a los estudiantes en la solución de conflictos.

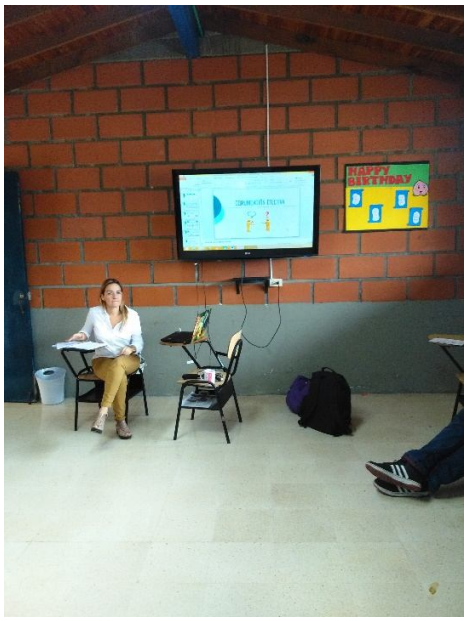
Mariana expresa que en ocasiones entre los estudiantes se percibe interrupción de la comunicación, con baja cordialidad frente a la escucha. Se generan subgrupos entre los estudiantes que no permiten acuerdos claros y unificación de ideas.

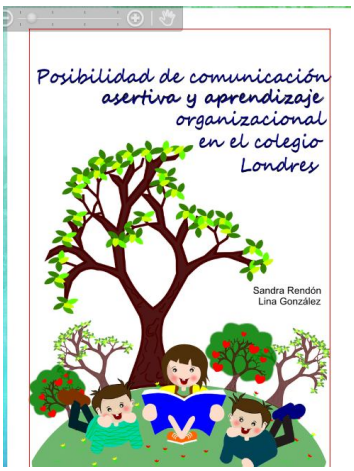
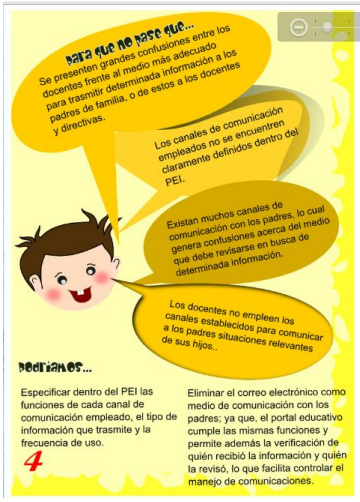
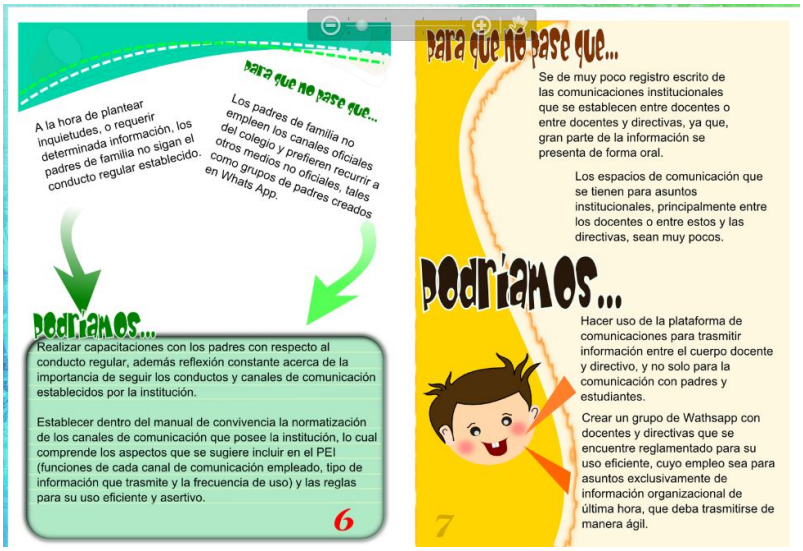
Los estudiantes manifiestan que los canales de comunicación utilizados en el colegio son eficientes, puesto que a través de ellos se enteran de lo que sucede en la institución, sus actividades, información relevante como son las tareas enviadas por los profesores, establecen comunicación entre estudiantes y docentes, y se transmite la información desde la institución a los padres de familia y la comunidad en general, sobre actualización en los procesos académicos desarrollados. Consideran como recursos eficaces del colegio la plataforma ILIAS y el comunicador.

El representante de los estudiantes al consejo directivo sugiere como estrategia para mejorar la comunicación entre los estudiantes mayor mediación de los maestros en las dificultades generadas en los subgrupos de estudiantes que dificultan la unificación de acuerdos.

ANEXO 3

Intervención en el Taller reflexivo "Los procesos de comunicación y el aprendizaje organizacional"



ANEXO 4. Intervención "La comunicación y el trabajo cooperativo"

ANEXO 5.Informe didáctico con recomendaciones para la comunidad educativa: http://joom.ag/o0hp